Rapport spécial à l'intention de la ministere des Services à l'enfance et à la jeunesse

Janvier 2008

Suivi des vérifications de 2006 du programme de bien-être de l'enfance et de quatre sociétés d'aide à l'enfance

Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Bureau du vérificateur général de l'Ontario

À l'honorable Deborah Matthews
Ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse

J'ai le plaisir de vous transmettre mon rapport sur le suivi des vérifications du Programme de bien-être de l'enfance et de quatre sociétés d'aide à l'enfance, que vous aviez demandé en vertu de l'article 17 de la *Loi sur le vérificateur général*.

Je crois comprendre que vous rendrez le rapport public dès que vous le recevrez. Nous le mettrons alors à la disposition du public, sur papier et sur notre site Web, en français et en anglais.

Le vérificateur général,

Jim McCarter

Le 29 janvier 2008

© 2008, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

This document is also available in English.

ISBN 978-1-4249-5785-9 (imprimé)
ISBN 978-1-4249-5786-6 (PDF)

Photo sur la couverture : © 2006 JupiterImages Corporation

Table des matières

Contexte 5

Portée et moment de l'examen 6

Évaluation globale 6

Partie 1 – Suivi du Programme de bien-être de l'enfance 7

Méthode d'examen 7

Constatations détaillées 8

FINANCEMENT DU PROGRAMME 8

Cadre de financement 8

Effet de l'évaluation révisée des risques 10

Examen des données sur les services et des données financières 11

Tarifs journaliers des soins en établissement 11

Foyers de groupe et foyers d'accueil rémunérés de l'extérieur 11

Foyers d'accueil exploités par une société 12

Rapports trimestriels 13

Rapprochement annuel des dépenses de programme 13

SURVEILLANCE DES SERVICES 14

Évaluation des risques 14

Examen des dossiers d'enfants 15

Pupilles de la Couronne 15

Pupilles ne relevant pas de la Couronne 16

Agrément des établissements pour enfants 16

Déclaration des incidents graves 17

Plaintes 18

Partie 2 – Suivi des quatre sociétés d'aide à l'enfance 19

Méthode d'examen 19

Constatations détaillées 20

RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE 20

Politiques et procédures d'achat 20

Services professionnels 20

Frais de déplacement 21

Véhicules loués ou possédés par les sociétés 21

Utilisation des cartes de crédit des sociétés 22

Remboursements pour l'utilisation de voitures privées 23

Coûts des soins en établissement 24

Décisions de placement 24

Ententes de tarifs spéciaux 24

GESTION DES CAS ET QUALITÉ DES SERVICES 25

Processus d'admission et d'enquête 25

Services de protection continus 26

Assurance de la qualité des dossiers 26

Ententes de prise en charge et de soins prolongés 27

Foyers d'accueil exploités par une société 27

Établissements externes rémunérés 28

Gestion des ressources humaines 28

Charge de travail 28

Comptabilisation des heures de travail 29

Programmes après les heures ouvrables 29

Compétences du personnel et exigences 30

Autres questions liées aux ressources humaines 30

Plaintes 31

Incidents graves 31

Rapport spécial

à l'intention de la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse

Suivi des vérifications de 2006 du Programme de bien-être de l'enfance et de quatre sociétés d'aide à l'enfance

Contexte

Le 5 décembre 2006, le vérificateur général de l'Ontario a déposé son *Rapport annuel 2006* à l'Assemblée législative. Le rapport contenait deux sections portant sur des vérifications effectuées dans le secteur du bien-être de l'enfance : la section 3.01 – un rapport sur l'administration du Programme de bien-être de l'enfance par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère); et la section 3.02 – un rapport sur la vérification de quatre sociétés d'aide à l'enfance (Peel, Thunder Bay, Toronto et York).

Notre vérification du Programme de bien-être de l'enfance concluait que le Ministère devait surveiller plus étroitement le travail des sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) pour s'assurer que les enfants vulnérables jouissaient d'une protection adéquate. Nous avions également constaté que les coûts du Programme avaient presque doublé entre 1999-2000 et 2004-2005, alors que les volumes de services clés avaient augmenté de seulement 40 %. Nous avions conclu que le Ministère devait améliorer sa surveillance des dépenses des sociétés et déterminer si le modèle de financement en vigueur était approprié.

Notre vérification des quatre sociétés d'aide à l'enfance concluait que celles-ci devaient faire preuve d'une plus grande vigilance pour s'assurer – et démontrer – qu'elles optimisaient leurs dépenses. Nous avions également noté qu'elles devaient se conformer davantage aux exigences des lois et politiques touchant le bien-être de l'enfance pour veiller à ce que les enfants pris en charge reçoivent les services et la protection appropriés.

Le 7 décembre 2006, la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse (la Ministre) a informé par écrit le vérificateur général que le Ministère avait pris ou prévoyait de prendre un certain nombre de mesures pour donner suite aux constatations et aux recommandations du rapport afin de renforcer le système de protection de l'enfance dans son ensemble. Pour s'assurer que le système de protection de l'enfance avait apporté les améliorations requises, la Ministre demandait également dans sa lettre que le vérificateur général, en vertu de l'article 17 de la Loi sur le vérificateur général, effectue un examen de suivi en 2007 du Programme de bien-être de l'enfance et des quatre sociétés d'aide à l'enfance qui avaient fait l'objet d'une vérification en 2006.

Dans sa lettre du 13 décembre 2006 à la Ministre, le vérificateur général précisait qu'il effectuait normalement un suivi deux ans après la vérification originale, c'est-à-dire qu'il ferait normalement rapport du suivi des vérifications en question vers la fin de 2008. Toutefois, compte tenu de la demande de la Ministre, le vérificateur général a accepté d'effectuer le suivi vers la fin de 2007 et de faire rapport des résultats directement à la Ministre.

Portée et moment de l'examen

Nous, du Bureau du vérificateur général, avons rencontré la haute direction du Ministère en juillet 2007, puis les quatre sociétés et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance en septembre 2007, pour discuter de l'approche à adopter et de la portée du travail à entreprendre. Nous leur avons dit que nous procéderions de la même façon que pour le suivi habituel des vérifications, sauf que le travail serait effectué neuf mois plus tôt que d'habitude.

Notre travail de suivi normal comprend principalement des demandes de renseignements et des discussions avec la direction ainsi qu'un examen de certains documents à l'appui. Il importe de souligner qu'il ne s'agit pas d'une vérification complète; par conséquent, nous ne pouvons fournir qu'un niveau d'assurance modéré que les mesures correctives prises jusqu'à maintenant ont été efficaces.

Nous avons effectué nos travaux sur le terrain à la fin de l'automne 2007 et nous les avons finalisés en décembre.

Évaluation globale

Avant même d'entreprendre notre travail de suivi, il nous est apparu évident que le Ministère, les quatre sociétés vérifiées en 2006 et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance prenaient nos recommandations au sérieux. À plusieurs reprises depuis la publication de notre Rapport annuel en décembre 2006, on nous a consultés sur l'approche adoptée pour donner suite à nos recommandations.

Notre suivi a révélé que des progrès véritables avaient été faits dans plusieurs dossiers :

- Le Ministère a adopté un nouveau modèle d'évaluation du risque fondé sur les points forts et il renforce sa surveillance des sociétés pour s'assurer que celles-ci répondent de façon appropriée et cohérente aux besoins des enfants qui leur sont confiés.
- Les procédures relatives aux examens annuels du Ministère aux fins d'agrément et les processus de signalement des incidents graves et de rapport sur les plaintes ont été améliorés.
- Les quatre sociétés que nous avons vérifiées ont renforcé leurs contrôles sur l'acquisition des services professionnels, les dépenses en rapport avec les achats par carte de crédit, l'acquisition et l'utilisation des véhicules et l'approbation du paiement des heures supplémentaires et des primes.
- De nouvelles procédures d'examen de l'assurance de la qualité ont été mises en œuvre par les quatre sociétés pour mieux garantir que les enfants sont évalués dans les délais requis et que leurs plans de soins individuels sont préparés conformément aux lignes directrices du Ministère.

Il reste néanmoins du travail à accomplir dans certains domaines pour que toutes nos recommandations soient appliquées de façon satisfaisante. Les points à améliorer comprennent ce qui suit :

- La plupart de nos préoccupations concernant la méthode de financement des sociétés par le Ministère n'ont pas encore été réglées. Plus précisément, le Ministère ne dispose pas encore de processus lui permettant de s'assurer que toutes les sociétés reçoivent un financement équitable tenant compte des besoins relatifs de leurs collectivités. Il doit également renforcer sa surveillance des dépenses des sociétés pour s'assurer que celles-ci fournissent les services de la façon la plus économique possible. Cette surveillance est essentielle pour remédier à la croissance rapide des dépenses consécutive à l'augmentation de la charge de travail.
- La capacité du Ministère et de chaque société à régler des questions comme la qualité des services, le contrôle des coûts et l'uniformité des niveaux de service dans l'ensemble de la province bénéficierait de l'amélioration des renseignements communiqués à la direction et de l'établissement de charges de travail repères raisonnables. À cet égard, nous sommes encouragés par le fait que l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance envisage de conclure un marché avec un tiers pour qu'il déploie des efforts dans ce domaine au nom de toutes les sociétés, sous réserve des fonds disponibles.
- Les différences importantes entre les tarifs journaliers payés dans l'ensemble de la province pour les soins en établissement et en foyer d'accueil et pour certains autres services offerts par les sociétés n'ont pas encore été réglées de façon satisfaisante pour garantir que ces écarts découlent de différences justifiables dans les niveaux de services ou les éléments de coûts sous-jacents. De même, la formule de financement n'a pas été revue pour garantir que, par exemple, les sociétés responsables d'un plus grand nombre d'enfants ayant besoin de soins spécialisés reçoivent un financement approprié.

Même si notre suivi nous a amenés à conclure que des progrès raisonnables avaient été réalisés à l'égard de la plupart, mais non de la totalité, de nos recommandations, nous sommes conscients que l'absence de progrès substantiels dans certains domaines pourrait être due au délai relativement court entre le dépôt de notre rapport en décembre 2006 et notre suivi de l'automne 2007. Par ailleurs, au cours de cette période, les sociétés apportaient des changements pour s'adapter aux nouvelles normes de gestion de cas que le Ministère avait instaurées en avril 2007. La mise en œuvre intégrale de nos recommandations dans ces domaines dépend également de l'instauration et du respect de normes raisonnables en matière de charge de travail ainsi que de l'élaboration et de l'implantation de nouveaux systèmes de soutien technologique de l'information.

La Partie 1 ci-dessous contient les résultats détaillés de notre suivi du Programme de bien-être de l'enfance, tandis que la Partie 2 présente les résultats de notre suivi des quatre sociétés d'aide à l'enfance.

Partie 1 – Suivi du Programme de bien-être de l'enfance

Méthode d'examen

Le processus de suivi de notre vérification 2006 du Programme de bien-être de l'enfance était semblable à celui adopté pour nos travaux de suivi antérieurs des programmes administrés par ce ministère. Par conséquent, la direction du Ministère a préparé un résumé des mesures prises à l'égard

de chacune des recommandations formulées en 2006, tandis que les Services de vérification interne du Ministère ont effectué le travail qu'ils jugeaient nécessaire pour évaluer et vérifier l'intégralité et l'exactitude du résumé. Nous avons vérifié l'information transmise aux Services de vérification interne ainsi que leur évaluation de l'intégralité et de l'exactitude de cette information de même que leurs documents de travail à l'appui. Nous avons également effectué certaines procédures supplémentaires pour garantir le travail exécuté par les Services de vérification interne. Ces procédures comprenaient un examen et une analyse des documents additionnels fournis par le Ministère ainsi que des discussions avec le personnel du programme et le personnel de vérification interne.

À la fin de notre travail, nous avons rencontré la haute direction du Ministère pour discuter des points relevés.

Constatations détaillées

FINANCEMENT DU PROGRAMME

Cadre de financement

Dans notre *Rapport annuel 2006*, nous nous étions dits préoccupés par le fait que les dépenses du programme avaient plus que doublé depuis notre vérification précédente en 2000, alors que la charge de travail n'avait augmenté que d'environ 40 %. Comme le Ministère est tenu de financer la totalité des dépenses des sociétés pour les services obligatoires, il lui incombe d'assurer une surveillance adéquate des sociétés pour s'assurer qu'elles font l'acquisition de ces services de la façon la plus économique possible. Les écarts de financement repérés rendent cette surveillance encore plus nécessaire. Par exemple, nous avons noté que les huit sociétés affichant les plus fortes hausses de financement dans les cinq années suivant notre vérification de 2000 avaient vu leur financement grimper de 181 % en moyenne, tandis que le financement des sociétés enregistrant les plus faibles hausses avait progressé de seulement 25 % durant la même période.

Nous avions reconnu dans notre vérification de 2006 que le Ministère s'était efforcé de régler cette question ainsi que d'autres points en introduisant un nouveau modèle de financement par volet pour l'exercice 2005-2006. Le nouveau modèle visait à assurer un meilleur contrôle des coûts en exigeant que les sociétés dont les « facteurs de financement » de base – c'est-à-dire le montant que le Ministère verse aux sociétés pour leur permettre de couvrir leurs coûts tels que déterminés par la formule du Ministère – dépassaient la moyenne provinciale de plus de 10 % justifient cet écart et proposent un plan triennal pour ramener leurs besoins en financement au niveau de la moyenne provinciale.

Le nouveau modèle de financement soulevait toutefois les mêmes préoccupations que les modèles examinés lors des vérifications antérieures du programme. Par exemple, il perpétuait les iniquités antérieures en définissant le financement de base d'une société comme équivalant aux dépenses réelles de l'année précédente plus 3 %. De plus, le Ministère finançait la croissance du volume de certains services aux tarifs journaliers moyens ou aux tarifs repères provinciaux, au lieu de chercher à déterminer ce qui serait raisonnable pour chaque société. Nous avons également noté que le Ministère n'avait pas approuvé les budgets des sociétés en temps voulu et qu'il continuait de financer les déficits annuels de chaque société, quels que soient les crédits budgétaires auxquels la société est admissible selon le cadre de financement. Cela nous préoccupait parce que les sociétés étaient donc peu motivées à fournir les services nécessaires de la façon la plus économique possible.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Figure 1 : Financement affecté aux quatre volets, 2005-2006 et 2006-2007

Source des données : Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

		Affectation finale (en millions de dollars)	
Volet	**Description/objectif**	**2005-06**	**2006-07**
1 : Financement de base de l'organisme	**2006-2007 : moyenne des coûts unitaires réels pour 2004-2005 et 2005-2006 + ajustement économique de 2 % et financement additionnel de fin d'exercice pour la compression des coûts et la transformation démontrées** **2005-2006 : financement réel en 2003-2004 + 3 %**	1 165,6	1 237,8
2 : Financement pour la gestion du changement	Pour réaliser les politiques de transformation, les priorités des services et les objectifs connexes déterminés par le Ministère	3,1	11,54
3 : Financement pour la croissance du volume de certains services	Pour la croissance du volume de services admissibles déclarée par les sociétés, selon les facteurs et seuils de financement provinciaux moyens déterminés par le Ministère	41,4	26,5
4 : Fonds du bien-être à l'enfance gérés par le Ministère	À des fins particulières, p. ex. pour acquérir des immobilisations et améliorer les technologies	21,7	22,3
Total		**1 231,8**	**1 298,1**

Recommandation 1

Pour s'assurer que le financement de chaque société d'aide à l'enfance est proportionné à sa charge de travail, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *déterminer s'il est approprié de fournir à chaque société un financement de base égal à ses dépenses réelles de 2003-2004 plus 3 %;*
- *envisager de financer la croissance du volume de services déclarée par les sociétés en se fondant sur une évaluation détaillée de ce qui serait raisonnable compte tenu des circonstances de chaque société, plutôt que sur la moyenne provinciale des coûts.*

Le Ministère doit aussi approuver le financement des sociétés le plus tôt possible au cours de l'exercice et revoir sa pratique de financer les déficits de fin d'exercice de toutes les sociétés, quel que soit le cadre de financement utilisé.

État actuel

On nous a informés que le Ministère avait mis en œuvre un plan de gestion des déficits pour 2006-2007 selon lequel certaines dépenses des sociétés seraient jugées non admissibles à un remboursement par le Ministère. Ces dépenses comprenaient les coûts engagés au titre de l'infrastructure, de l'administration et de la technologie et les acquisitions d'immobilisations qui ne faisaient pas partie du financement de base de l'année précédente. Nous croyons comprendre que les sociétés ayant des dépenses non admissibles, qui totalisaient environ 4,8 millions de dollars, devaient reporter ces déficits à l'exercice suivant.

À part l'initiative susmentionnée, nous avions conclu au moment de notre suivi que peu de progrès importants avaient été réalisés dans la mise en œuvre de notre recommandation. En ce qui a trait au financement de base des sociétés, nous demeurons préoccupés par le fait que le modèle de financement du Ministère perpétue les iniquités de financement. Par exemple, pour 2006-2007, le financement de base octroyé aux sociétés était fondé sur la moyenne de leurs coûts unitaires réels pour 2004-2005 et 2005-2006, qui varient selon le type ou le niveau de service, plus un rajustement économique de 2 %. (Voir à la Figure 1 le financement affecté à chacun des quatre volets pour

2005-2006 et 2006-2007.) Par ailleurs, le financement des augmentations approuvées du volume de services demeure fondé sur les augmentations de volume déclarées par les sociétés et financées aux taux moyens provinciaux pour ces services. À l'automne 2007, aucune des sociétés n'avait obtenu l'approbation de son budget final pour l'exercice 2007-2008.

Effet de l'évaluation révisée des risques

Au moment de notre vérification en 2006, le Ministère obligeait les sociétés à utiliser le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario (MERPEO) pour recueillir l'information, évaluer le risque pour l'enfant et déterminer les services pouvant être requis. Dans notre vérification de 2006, nous avions remarqué que le Ministère avait examiné des dossiers de protection de l'enfance en 2002 et 2003 afin d'évaluer la conformité au MERPEO, mais qu'il n'avait pas procédé à de tels examens depuis. Il n'avait donc pas de processus en place pour évaluer la conformité d'une société aux exigences du MERPEO et ne savait donc pas si les enfants étaient évalués de façon appropriée et cohérente dans l'ensemble de la province et dans chaque société.

D'après nos recherches et de l'avis de notre expert-conseil, le MERPEO est souvent désigné comme étant un « modèle déficitaire » d'évaluation parce qu'il met en lumière les lacunes des familles. Toutefois, de plus en plus d'administrations remplacent ce modèle par un modèle plus équilibré fondé sur les « points forts » qui prend davantage en compte la contribution que peut apporter la famille élargie de l'enfant ou la collectivité.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 2

Pour s'assurer que les sociétés d'aide à l'enfance fournissent des services semblables dans des situations semblables et prennent des décisions appropriées lorsqu'elles évaluent les besoins des enfants, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *rétablir un processus d'examen des dossiers de protection de l'enfance semblable à celui en place en 2002 et 2003 qui évaluait la conformité aux exigences du Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario;*
- *étant donné la tendance dans d'autres administrations, envisager d'adopter un modèle d'évaluation fondé sur les points forts le plus tôt possible, puis en surveiller et en évaluer l'efficacité.*

État actuel

Le Ministère a fait des progrès substantiels dans la mise en œuvre de cette recommandation.

En ce qui a trait à la première partie de la recommandation, le Ministère a élaboré un processus d'examen intégré des dossiers qui est censé s'appliquer aux dossiers des enfants pris en charge ou placés sous sa protection. Ces examens visent à déterminer si les sociétés respectent les normes de gestion des cas et si les enfants sont placés de façon appropriée et reçoivent des soins adéquats. Au moment de notre suivi, ce processus d'examen était à l'essai dans trois des neuf régions. Le Ministère nous a informés qu'il se proposait de déployer le nouveau processus d'examen intégré des dossiers dans l'ensemble de la province au début de 2008.

Pour ce qui est de la seconde partie de notre recommandation, le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario a été remplacé par un modèle d'intervention adaptée, lequel comprend de nouvelles normes pour la protection de l'enfance qui font appel à un processus d'évaluation des cas fondée sur les points forts. Le modèle d'intervention adaptée a été implanté dans l'ensemble de la province en avril 2007. Nous avons appris que le Ministère avait retenu les services d'une université canadienne pour évaluer le nouveau modèle d'évaluation et qu'un premier rapport préliminaire était prévu pour avril 2008.

Examen des données sur les services et des données financières

Dans notre vérification de 2006, nous avions remarqué que le processus employé par le Ministère pour examiner les données sur les services et la charge de travail déclarées par les sociétés – données que le Ministère utilise pour répartir les fonds – ne permettaient pas de garantir l'intégralité et l'exactitude de l'information sur la charge de travail. Par ailleurs, le Ministère avait donné pour instruction à ses bureaux régionaux de suspendre l'examen des données sur les services et des données financières pour 2005-2006 et les exercices suivants.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 3

Pour garantir la fiabilité des données sur la charge de travail qui déterminent les niveaux de financement, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse devrait envisager de demander aux sociétés d'aide à l'enfance de faire certifier leurs données par un vérificateur indépendant. (Comme les états financiers des sociétés font déjà l'objet d'une vérification indépendante, les coûts associés à cette certitude additionnelle ne devraient pas être très élevés.)

Si cette option n'est pas jugée économique, le personnel du Ministère devrait effectuer des examens réguliers des données sur les services et des données financières. Ces examens devraient être étayés par une documentation suffisante pour répondre aux objectifs du cadre de financement du Ministère.

État actuel

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait ni demandé ni reçu une assurance indépendante des données sur la charge de travail et les services déclarées par les sociétés; il n'avait pas non plus rétabli ses propres examens des données sur les services et des données financières qu'il avait suspendus en 2005-2006. Il avait toutefois mis sur pied un groupe de travail dirigé par le Bureau de la responsabilisation du Ministère, qui s'occupe d'élaborer un nouvel outil d'examen et d'analyse des données sur les services et des données financières.

Tarifs journaliers des soins en établissement

Foyers de groupe et foyers d'accueil rémunérés de l'extérieur

Les sociétés paient des tarifs journaliers pour divers types de soins en établissement fournis par des établissements externes rémunérés (EER), avec lesquels le Ministère conclut des marchés pour le placement d'enfants dans des foyers de groupe ou des familles d'accueil sous contrat avec un EER. Notre examen, en 2006, du processus observé par le Ministère pour négocier les ententes de services avec les EER avait fait ressortir les préoccupations suivantes :

- Les tarifs journaliers convenus de part et d'autre et payés aux EER variaient considérablement à l'intérieur des régions et entre celles-ci; or, dans la plupart des cas, le dossier contenait peu ou pas de documents indiquant si ou comment le Ministère déterminait si les tarifs payés étaient appropriés ou comparables.
- Dans la plupart des cas, le Ministère n'avait pas conclu avec les EER des ententes écrites précisant les services à fournir en contrepartie des tarifs journaliers approuvés.
- Les seuls renseignements fournis aux sociétés par le Ministère étaient le nombre de places disponibles et le coût journalier — et non pas les services qui devaient être fournis en contrepartie des montants facturés.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 4

Pour s'assurer que les tarifs journaliers payés aux établissements externes rémunérés (EER) sont raisonnables et que les services prévus par contrat sont réellement reçus, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *établir des exigences appropriées pour l'évaluation et la documentation du caractère raisonnable des tarifs journaliers payés aux EER et s'assurer que les tarifs journaliers plus élevés que la normale sont justifiés;*
- *conclure avec chaque EER des ententes formelles précisant les droits et responsabilités respectifs du Ministère et de l'EER;*
- *informer les sociétés d'aide à l'enfance des services précis qu'elles devraient recevoir en contrepartie des tarifs journaliers et déterminer si elles s'assurent que les services payés sont réellement reçus.*

État actuel

Le Ministère est bien parti dans la mise en œuvre de cette recommandation. Au moment de notre suivi, il avait révisé ses politiques de négociation des tarifs et des services avec les EER. Les nouvelles politiques ont été incorporées dans un nouveau guide intitulé *Managing Per Diem Rates for Outside Purchased Resources*. Le guide a été remis à deux bureaux régionaux aux fins de mise à l'essai des nouvelles politiques. Quand elles auront été déployées dans l'ensemble de la province, le Ministère prévoit que les nouvelles politiques procureront une information plus cohérente à l'appui des demandes de tarifs des EER et lui permettront de mieux comparer et négocier les tarifs et leurs composantes. Ceci devrait également se traduire par une plus grande normalisation des tarifs pour les programmes similaires à l'échelle de la province.

En vertu des nouvelles politiques, les bureaux régionaux du Ministère sont tenus d'aviser par écrit leurs EER des tarifs convenus et des services attendus en contrepartie. De leur côté, les EER sont censés remettre une copie de la lettre du Ministère à toute société qui place un enfant chez eux.

Même si le Ministère ne fournit pas d'information aux sociétés au sujet des services qu'elles devraient recevoir en contrepartie des tarifs journaliers négociés, le fait d'obliger les EER à leur fournir la lettre en question devrait satisfaire cette partie de notre recommandation. Au moment de notre suivi, nous avons également remarqué que deux des quatre sociétés d'aide à l'enfance s'enquéraient des services inclus dans les tarifs journaliers directement auprès du Ministère.

Foyers d'accueil exploités par une société

Bien que les tarifs journaliers payés aux foyers d'accueil exploités par une société correspondent à environ la moitié des tarifs payés aux foyers d'accueil rémunérés de l'extérieur, nous avions noté dans notre vérification de 2006 qu'il y avait des différences importantes entre les tarifs journaliers les plus élevés et les tarifs les plus faibles payés aux foyers d'accueil exploités par une société à l'intérieur des trois bureaux régionaux visités et entre eux. Le Ministère a été incapable de justifier ces différences.

Par ailleurs, nous avions remarqué que la formule de financement du Ministère pour les foyers d'accueil exploités par une société se fondait sur les coûts journaliers moyens des différents types de foyers d'accueil (régulier, spécialisé, avec traitements) plutôt que sur les coûts réels engagés, lesquels peuvent être beaucoup plus élevés dans le cas des sociétés responsables d'un nombre sensiblement plus élevé d'enfants nécessitant des soins spécialisés ou des traitements plus coûteux.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 5

Pour s'assurer que les tarifs journaliers payés aux familles d'accueil sont raisonnables, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit déterminer si les écarts entre les tarifs journaliers payés aux familles d'accueil pour des soins semblables sont raisonnables, à l'intérieur de chaque bureau régional et entre eux. En outre, pour s'assurer que les sociétés d'aide à l'enfance responsables d'un grand nombre d'enfants nécessitant des soins spécialisés et des traitements plus coûteux reçoivent les fonds dont elles ont besoin, le Ministère doit songer à ajuster la formule

de financement des foyers d'accueil, au besoin, dans le cas des sociétés dont les coûts journaliers sont légitimement plus élevés.

État actuel

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas déterminé si les écarts entre les tarifs journaliers payés aux familles d'accueil pour des soins semblables étaient raisonnables, à l'intérieur des bureaux régionaux et entre eux.

Nous avons également noté que le Ministère n'avait pas ajusté le modèle de financement des foyers d'accueil. Bien qu'un financement soit prévu pour les augmentations de volume de certains services – comme il est indiqué dans la réponse à la Recommandation 1 – ce financement est basé sur la moyenne des tarifs provinciaux, laquelle ne reflète pas nécessairement les coûts réels engagés par une société donnée.

Rapports trimestriels

Jusqu'au 31 mars 2005, les sociétés étaient tenues de présenter des rapports trimestriels comparant les dépenses réelles totales aux dépenses budgétées par catégorie et contenant des données pertinentes sur la charge de travail. Cependant, les nouvelles procédures introduites en 2005-2006 obligeaient les sociétés à soumettre des rapports trimestriels comparant uniquement le total du financement de base aux dépenses prévues à la fin de l'exercice. Par ailleurs, les sociétés n'étaient pas tenues d'expliquer les écarts par rapport au budget ou de proposer des mesures correctives pour remédier aux écarts importants.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 6

Pour surveiller le rendement en cours d'exercice des sociétés d'aide à l'enfance de façon plus efficace et déterminer les mesures correctives requises en temps opportun, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *réviser le processus d'établissement des rapports trimestriels de manière à comparer le rendement réel à ce jour aux budgets approuvés et à fournir des données connexes sur la charge de travail;*
- *exiger des sociétés qu'elles déterminent et expliquent les écarts importants et proposent des mesures correctives;*
- *assurer un suivi auprès des sociétés pour veiller à ce que les mesures correctives nécessaires soient prises.*

État actuel

Au moment de notre suivi, le Ministère avait fait des progrès dans la mise en œuvre de la première partie de cette recommandation. Le processus d'établissement des rapports trimestriels de 2006-2007 a été révisé de manière à inclure une comparaison des dépenses à ce jour avec les budgets approuvés et les données connexes sur la charge de travail et à exiger des sociétés qu'elles expliquent les écarts importants et proposent des mesures correctives.

Toutefois, notre examen d'un échantillon des rapports trimestriels soumis en 2006-2007 nous a amenés à conclure qu'il y avait encore peu de raisons de croire que le personnel du Ministère examinait les rapports trimestriels ou effectuait un suivi auprès des sociétés pour s'assurer que les mesures correctives nécessaires étaient prises.

Rapprochement annuel des dépenses de programme

Jusqu'au 31 mars 2005, chaque société devait soumettre au Ministère un rapport de rapprochement de fin d'exercice entre ses dépenses admissibles et le financement octroyé par le Ministère. Ce rapport devait être présenté au Ministère avec un état financier vérifié au plus tard quatre mois après la fin de l'exercice.

Notre examen, en 2006, d'un échantillon des rapports de rapprochement soumis pour 2004-2005

a révélé que ceux-ci étaient peu utiles, en partie parce que les états financiers vérifiés connexes et les notes explicatives n'étaient pas suffisamment détaillés pour permettre au Ministère de repérer de façon efficace les dépenses non admissibles et de confirmer l'exactitude de l'excédent ou du déficit déclaré.

De nouvelles procédures de rapport étaient en cours d'élaboration au moment de notre vérification en 2006.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 7

Pour que les nouvelles procédures d'établissement des rapports permettent de cerner et de récupérer les dépenses inadmissibles et les fonds excédentaires, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *s'assurer que les rapports de rapprochement de fin d'exercice et les états financiers vérifiés qui les accompagnent contiennent des renseignements suffisamment détaillés pour lui permettre de repérer les dépenses inadmissibles et les fonds excédentaires;*
- *fournir aux sociétés d'aide à l'enfance et à leurs vérificateurs un modèle ou un guide expliquant le format requis pour les états financiers et incluant des notes explicatives et des annexes.*

État actuel

Nous avons appris au moment de notre suivi que le Ministère avait mis sur pied un groupe de travail chargé d'examiner le processus de rapprochement annuel des dépenses de programme des sociétés d'aide à l'enfance, et que cet examen serait effectué au début de 2008.

SURVEILLANCE DES SERVICES

Évaluation des risques

Les examens ministériels des données sur les services et des données financières déclarées par les sociétés, qui ont duré jusqu'en 2004-2005, n'ont jamais eu pour but d'évaluer la conformité au Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario ni de vérifier le bien fondé ou la cohérence des décisions concernant le placement des enfants à risque ou les services à leur offrir. Sans examen additionnel, le Ministère ne pouvait pas garantir que les enfants recevaient les services qui répondaient le mieux à leurs besoins ni que les enfants ayant des besoins semblables recevaient des services semblables à l'échelle de la province.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 8

Pour que les besoins des enfants fassent l'objet d'une évaluation uniforme à l'échelle de la province et que tous les enfants ayant besoin de protection bénéficient des ressources les plus appropriées, le personnel du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse ou un expert de l'extérieur doit faire un examen périodique d'un échantillon de dossiers des sociétés d'aide à l'enfance afin de déterminer si les décisions de placement sont appropriées et cohérentes.

État actuel

Le Ministère a élaboré un nouveau processus d'examen intégré des dossiers; nous croyons comprendre que ce processus comprend des examens des dossiers des enfants pris en charge et des enfants qui reçoivent des services de protection. On nous a informés que lorsque ces examens seront mis en œuvre au début de 2008, ils comprendront une évaluation par le Ministère du bien-fondé de la décision de placement.

Depuis décembre 2007, le Ministère exige de toutes les sociétés qu'elles utilisent son nouvel outil d'évaluation fondée sur les points forts pour élaborer des plans d'intervention pour chaque enfant pris en charge. Toutes les sociétés étaient censées adopter l'outil au début de 2008. Le Ministère prévoit que ces mesures garantiront des décisions de placement plus cohérentes dans l'avenir.

Examen des dossiers d'enfants

Pupilles de la Couronne

Les pupilles de la Couronne sont des enfants dont les parents ont perdu tous leurs droits et responsabilités à la suite d'une ordonnance du tribunal et qui relèvent directement des soins et de la responsabilité d'une société d'aide à l'enfance. Conformément aux dispositions de la Loi sur les services à l'enfance et à la famille, le Ministère doit réviser chaque année le statut de chaque enfant qui a été pupille de la Couronne au cours des 24 mois précédents et communiquer les résultats de cet examen à la société compétente.

Lorsque le Ministère repère des cas de non-conformité aux exigences réglementaires concernant les pupilles de la Couronne, il doit établir une directive à l'intention de la société, laquelle a 60 jours pour s'y conformer et en aviser le Ministère. La non-conformité aux exigences non réglementaires moins cruciales entraîne habituellement la diffusion d'une recommandation de conformité plutôt que d'une directive. Toutefois, les sociétés ne sont pas tenues de donner suite aux recommandations ni de confirmer au Ministère qu'elles ont pris des mesures en ce sens.

Dans environ 10 % des dossiers que nous avons examinés en 2006, le Ministère avait formulé des recommandations pour rectifier la non conformité aux dispositions réglementaires plutôt que la directive requise. Dans plus de 15 % des dossiers examinés, nous avons repéré des problèmes qui auraient dû donner lieu à des recommandations ou des directives, mais qui sont restés sans suite. Qui plus est, les dossiers échantillonnés ne contenaient aucune preuve selon laquelle un superviseur aurait examiné les rapports sur les pupilles de la Couronne pour s'assurer que ceux-ci étaient appropriés et cohérents.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 9

Pour que les soins et services fournis aux pupilles de la Couronne soient appropriés et conformes aux exigences réglementaires, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit examiner les dossiers des pupilles de la Couronne et déterminer si :

- *des directives ou recommandations appropriées ont été diffusées dans tous les cas de non-conformité aux exigences réglementaires ou autres;*
- *les directives et recommandations ont fait l'objet d'un suivi;*
- *les dossiers ont été examinés et approuvés par les superviseurs.*

État actuel

Dans l'ensemble, le Ministère a fait des progrès substantiels dans la mise en œuvre de cette recommandation.

En février 2007, le Ministère a publié un guide intitulé Crown Ward Review Guide, qui prévoit des améliorations au processus de révision du statut de pupille de la Couronne, notamment des précisions concernant l'utilisation de directives et de recommandations en cas de non-conformité aux exigences du programme. Les réviseurs sont tenus d'expliquer clairement dans leurs rapports pourquoi la directive ou la recommandation a été formulée. Tous les réviseurs ont reçu une formation sur les nouvelles exigences en mai 2007. Il incombe maintenant tant aux réviseurs du statut de pupille de la Couronne qu'aux superviseurs du programme de s'assurer qu'il est donné suite à toutes les directives émises. Plus précisément :

- Les superviseurs du programme dans les bureaux régionaux du Ministère doivent effectuer un suivi auprès des sociétés sur les progrès réalisés à l'égard des directives formulées à la suite de leurs révisions annuelles du statut de pupille de la Couronne.
- Les réviseurs du statut de pupille de la Couronne doivent effectuer un suivi et examiner les mesures documentées prises à la suite des directives formulées au cours de la révi-

sion annuelle précédente du statut de pupille de la Couronne.

Bien que les dossiers de révision du statut de pupille de la Couronne et les décisions prises ne soient pas examinés ou approuvés formellement par un superviseur, nous avons appris que les réviseurs du statut de pupille de la Couronne discutaient informellement entre eux des questions d'intérêt, ce qui pourrait contribuer à la qualité et à l'uniformité des révisions.

Pupilles ne relevant pas de la Couronne

Les pupilles ne relevant pas de la Couronne sont des enfants placés en établissement dont les parents ont conservé leurs droits et responsabilités, ceux-ci n'ayant pas été révoqués par un tribunal. Dans notre *Rapport annuel 2006*, nous avions constaté que, conformément à une recommandation figurant dans notre vérification précédente en 2000, le Ministère avait institué des examens annuels d'un échantillon des dossiers de pupilles ne relevant pas de la Couronne. En 2003, le Ministère a étendu ces examens aux dossiers de protection de l'enfance dans toutes les sociétés. Toutefois, en 2004, le Ministère a cessé d'examiner les dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne et les dossiers de protection de l'enfance.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 10

Pour que les soins et les services fournis aux pupilles ne relevant pas de la Couronne et aux enfants recevant des services de protection soient appropriés et conformes aux exigences du programme, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *rétablir des examens réguliers des dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne et des enfants recevant des services de protection;*
- *signaler aux sociétés d'aide à l'enfance tous les cas de non-conformité aux exigences du programme et veiller à ce que des mesures correctives soient prises en temps opportun;*
- *envisager de fournir aux sociétés des renseignements sur les principales améliorations à apporter ainsi que des conseils sur la façon de procéder.*

État actuel

Conformément à ce que nous avons indiqué relativement à la Recommandation 8, le Ministère a élaboré un processus d'examen intégré des dossiers qui comprendra, à compter du début de 2008, des examens réguliers des dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne et des dossiers des enfants recevant des services de protection.

D'après notre examen des échantillons de formulaire à remplir au cours de ces examens, il y a des sections précises à remplir pour indiquer si un suivi doit être effectué par la société d'aide à l'enfance, l'Unité d'examen des services de bien-être de l'enfance ou le bureau régional du Ministère. Ceci devrait garantir que tous les cas de non-conformité aux exigences du programme sont signalés à l'autorité compétente et qu'un suivi est effectué en temps opportun.

Nous faisions toutefois remarquer que le nouveau processus du Ministère n'obligeait aucunement celui-ci à fournir aux sociétés des renseignements sur les principales améliorations à apporter.

Agrément des établissements pour enfants

Les exploitants d'établissements pour enfants et de foyers d'accueil doivent soumettre une demande de renouvellement de permis chaque année avant la date d'expiration du permis en vigueur. Un permis échu est réputé demeurer en vigueur jusqu'au moment de l'acceptation ou du rejet de la demande de renouvellement, à la condition que le requérant ait soumis une demande de renouvellement dûment remplie.

Le Ministère effectue des inspections annuelles aux fins d'agrément selon des exigences précises concernant les points à contrôler avant que le

renouvellement du permis puisse être approuvé. Toutefois, notre examen, en 2006, d'un échantillon des dossiers d'inspection annuelle aux fins d'agrément nous a permis de constater que beaucoup d'entre eux ne contenaient pas la documentation requise à l'appui du renouvellement du permis. Nous avons découvert que, dans la moitié des dossiers examinés, le nombre d'entrevues aux fins d'agrément et/ou de dossiers examinés ne répondait pas aux exigences minimales prescrites dans les politiques mêmes du Ministère. Dans plus de 80 % des dossiers examinés, nous avions remarqué que le Ministère avait renouvelé le permis après l'expiration du permis précédent. Nous avions aussi constaté qu'il n'avait pas pris les mesures correctives nécessaires pour remédier aux problèmes de non-conformité ciblés durant les inspections aux fins d'agrément.

De plus, de nombreux membres du personnel responsable de l'octroi des permis nous ont dit qu'ils n'avaient reçu aucune formation structurée concernant la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, les procédures d'agrément et les techniques d'entrevue. Ils étaient d'avis qu'une formation sur ces points serait utile.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 11

Pour inciter les exploitants d'établissements à fournir aux enfants des soins qui répondent à des normes minimales acceptables, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *effectuer des inspections aux fins d'agrément et renouveler les permis avant la date d'expiration;*
- *veiller à ce que le processus d'inspection aux fins d'agrément soit conforme aux politiques du Ministère et documenté de façon appropriée;*
- *s'assurer que des mesures correctives sont prises en temps opportun pour régler les problèmes de non conformité ciblés durant les inspections aux fins d'agrément;*
- *offrir une formation structurée périodique au personnel responsable de l'octroi de permis.*

État actuel

Au moment de notre suivi, le Ministère avait automatisé son système d'inspection aux fins d'agrément et élaborait un cadre de gestion du risque qui, une fois terminé, aidera à prioriser les activités d'inspection, ce qui permettra d'effectuer les inspections et de renouveler les permis en temps plus opportun.

Le nouveau système comprend également une liste de contrôle automatisée pour l'octroi des permis, qui a été mise à l'essai dans le cadre d'un projet pilote et qui est censée être mise en œuvre dans toute la province au début de 2008. La liste de contrôle automatisée comporte certaines caractéristiques qui devraient aider à s'assurer que les inspections aux fins d'agrément sont menées et documentées de façon appropriée conformément aux politiques du Ministère. Le nouveau système automatisé ne permet toutefois pas de s'assurer que les cas importants de non-conformité font l'objet d'un suivi approprié et que les mesures correctives nécessaires sont prises en temps opportun.

En ce qui a trait à la formation structurée du personnel responsable de l'octroi des permis, le Ministère a offert une séance de formation générale dans l'ensemble de la province en janvier 2007. De plus, un sondage provincial sur la formation a été réalisé à l'été 2007 auprès des spécialistes de l'agrément et des conseillers du programme, et le personnel a reçu une formation supplémentaire en octobre 2007 pour répondre aux besoins relevés dans le sondage.

Déclaration des incidents graves

Les sociétés et les fournisseurs de services externes sont tenus de signaler dans un délai de 24 heures les incidents tels que les blessures graves, les agressions, le recours à des moyens de contention ou tout autre mauvais traitement infligé aux enfants pris en charge par le Ministère. Ils doivent aussi produire, dans les sept jours ouvrables suivant la première

notification, un rapport de suivi écrit indiquant les mesures correctives prises. Le Ministère effectue un suivi approprié au besoin.

Notre examen, en 2006, d'un échantillon des rapports d'incidents graves nous a permis de constater qu'un grand nombre d'avis de notification initiale et de rapports de suivi n'étaient pas soumis dans les délais. De plus, l'issue des cas d'incidents graves était parfois incertaine et il n'y avait aucun document prouvant que le Ministère avait assuré un suivi.

Nous avions également remarqué qu'il n'y avait aucun document prouvant que le Ministère avait examiné et analysé les rapports sommaires et analytiques annuels soumis par les sociétés pour assurer l'identification et le suivi des tendances inhabituelles ou des incidents graves plus courants de façon à pouvoir fournir des lignes directrices proactives à toutes les sociétés.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 12

Pour que tous les incidents graves soient traités comme il se doit, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :

- *s'assurer que tous les rapports d'incident grave sont soumis dans les délais et que le fournisseur de services prend les mesures de suivi nécessaires;*
- *examiner tous les rapports sommaires et analytiques annuels des fournisseurs de services et prendre des mesures de suivi au besoin.*

État actuel

À l'automne 2007, le Ministère a commencé à offrir de la formation au personnel de ses bureaux régionaux et au personnel des fournisseurs de services sur l'importance de signaler les incidents graves de façon précise et en temps opportun. De plus, un examen d'un échantillon d'avis de notification initiale et de rapports de suivi subséquents a permis de constater qu'ils étaient généralement soumis dans les délais.

En ce qui a trait à l'examen et à l'analyse des rapports sommaires et analytiques annuels transmis par les sociétés, un des deux bureaux régionaux examinés sur ce point avait élaboré une feuille d'analyse récapitulative pour faciliter l'examen et l'analyse des rapports sommaires et analytiques annuels soumis par les sociétés. Toutefois, il n'y avait aucun document prouvant que l'autre bureau régional avait examiné et analysé les rapports sommaires et analytiques annuels reçus.

Plaintes

Notre vérification de 2006 nous a permis de constater qu'aucun des trois bureaux régionaux visités n'avait mis en place un système de suivi des plaintes. Le Ministère ne demandait pas non plus aux sociétés de lui fournir des renseignements détaillés à ce sujet. Par conséquent, il n'était pas en mesure d'analyser les plaintes reçues par les sociétés pour déterminer s'il existait des problèmes graves ou systémiques nécessitant un suivi supplémentaire.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 13

Pour aider à cerner les préoccupations concernant la prestation des services et la conformité à ses politiques, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit exiger des sociétés d'aide à l'enfance :

- *qu'elles tiennent des données sur les plaintes;*
- *qu'elles présentent des rapports annuels sur le nombre et le type de plaintes reçues et leur règlement.*

État actuel

Le Ministère a fait des progrès substantiels dans la mise en œuvre de cette recommandation.

En octobre 2006, le Ministère a pris un règlement en application de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* qui instaurait des processus et des délais pour les enquêtes sur les plaintes et leur règlement par un comité interne d'examen des

plaintes établi par la société ou par la Commission de révision des services à l'enfance et à la famille du Ministère.

Le Ministère a également élaboré un guide de ressources dont les sociétés peuvent se servir dans la mise en œuvre des nouvelles exigences. Le guide décrit le processus normalisé de traitement des plaintes déposées par les clients et souligne la nécessité de mettre sur pied un système pour assurer le suivi des plaintes, dont celles soumises à la Commission de révision des services à l'enfance et à la famille. Les renseignements à consigner comprennent le nombre de plaintes reçues par écrit, le nombre de plaintes jugées admissibles à un examen, le type de plaintes reçues (comme celles qui se rapportent aux décisions en matière de services, à la qualité des services et/ou à l'accès à l'information contenue dans les dossiers), la façon dont la plainte a été réglée ou, au contraire, le non-règlement de la plainte. Ces renseignements doivent être communiqués au Ministère dans le cadre des rapports trimestriels.

Partie 2 – Suivi des quatre sociétés d'aide à l'enfance

Méthode d'examen

Dans sa lettre du 7 décembre 2006 au vérificateur général, la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse nous a informés qu'elle avait rencontré le président du conseil d'administration, le trésorier et le directeur exécutif de chacune des quatre sociétés d'aide à l'enfance vérifiées pour discuter des questions soulevées dans le rapport de vérification et passer en revue les plans d'action élaborés pour donner suite aux constatations du rapport. Elle a également indiqué que le Ministère prendrait d'autres mesures, dont les suivantes :

- la surveillance permanente des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action des sociétés pour obliger celles-ci à respecter leurs engagements;
- la création d'un nouveau Bureau de la responsabilisation qui a notamment pour mandat de fournir au personnel du Ministère la formation et les outils nécessaires pour améliorer la surveillance et inculquer une culture d'amélioration continue des sociétés;
- l'obligation pour toutes les sociétés de respecter des normes plus rigoureuses en accord avec celles adoptées par la fonction publique de l'Ontario pour ses propres employés et programmes, dans des domaines comme l'acquisition des biens et services, les frais de déplacement, de repas et autres, les frais de représentation et la gestion des parcs de véhicules;
- le renforcement de la responsabilisation et de l'exécution en incluant ces normes plus rigoureuses dans des ententes annuelles plus détaillées avec les sociétés et avec les autres organismes financés par le Ministère.

Nous savions également que des consultations poussées avaient eu lieu entre le Ministère et les quatre sociétés vérifiées, au cours du printemps et de l'été 2007, à propos des mesures susmentionnées.

En août 2007, nous avons écrit à chacune des sociétés pour lui demander de nous transmettre les plans d'action préparés à l'intention du Ministère. Nous avons aussi demandé, et obtenu, des informations sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des différentes composantes des plans d'action de chaque société. En outre, nous nous sommes informés de la progression du Bureau de la responsabilisation et avons rencontré les directeurs exécutifs des quatre sociétés vérifiées et de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance pour

discuter de notre approche et de la portée de notre examen.

La portée de notre travail se fondait sur notre évaluation des plans d'action qui nous ont été transmis et sur l'état d'avancement de leur mise en œuvre et comprenait des visites dans chacune des quatre sociétés pour examiner les procédures administratives et les dossiers pertinents. Nous avons également tenu les discussions que nous jugions nécessaires avec le personnel concerné de chaque société.

À la fin de chacune de nos visites sur place, nous avons rencontré la haute direction et les représentants des conseils d'administration des sociétés pour discuter des points relevés au cours de notre suivi.

Constatations détaillées

RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE

Politiques et procédures d'achat

En 2006, nous avions constaté que l'une des sociétés visitées n'avait aucune politique ou procédure d'achat par écrit. Alors que les trois autres avaient mis en place différentes politiques et procédures, notre examen d'un échantillon d'achats a révélé qu'elles négligeaient souvent de s'y conformer.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 1

Pour aider à optimiser les dépenses tout en favorisant le traitement équitable des fournisseurs, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *établir des exigences prudentes pour l'acquisition de biens et services en régime de concurrence;*
- *se conformer à ces exigences sauf si elles ont de bonnes raisons d'y passer outre et si elles peuvent fournir des documents justifiant leur décision.*

État actuel

Le 22 octobre 2007, le Ministère a émis une nouvelle directive stratégique pour l'acquisition des biens et services, selon laquelle tous les achats de biens de plus de 25 000 $ et de services de plus de 100 000 $ devaient se faire en régime de concurrence ouvert et transparent. Pour les achats d'un montant inférieur à ces seuils, les sociétés doivent établir leurs propres politiques et procédures d'acquisition, celles-ci devant notamment exiger qu'elles démontrent l'optimisation des ressources.

Nous avons noté que la société qui n'avait ni politique ni procédure d'achat en 2006 avait depuis élaboré des politiques cadrant généralement avec la nouvelle directive du Ministère. Les trois sociétés qui avaient instauré des politiques et des procédures au moment de notre vérification en 2006 disposaient toujours de ces politiques. Toutefois, comme la nouvelle directive du Ministère n'avait été émise que vers la fin de notre travail de suivi, les trois sociétés n'avaient pas eu l'occasion de réviser leurs politiques pour s'assurer qu'elles cadraient avec la nouvelle directive.

Nous avons également noté que trois des quatre sociétés avaient élaboré un processus d'examen interne pour assurer le respect des politiques et procédures d'achat. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné un échantillon restreint d'achats effectués dans les quatre sociétés en 2007. Dans deux d'entre elles, nous avons de nouveau relevé des cas où les politiques et procédures en vigueur n'avaient pas été respectées.

Services professionnels

En général, les sociétés acquièrent les services de professionnels, dont des avocats, des psychologues, des psychiatres et des interprètes, auprès de personnes ou d'entreprises choisies. En 2006, nous

avions fait les constatations suivantes dans la vaste majorité des cas :

- Rien n'indiquait comment une entreprise privée ou une personne fournissant des services professionnels avait été choisie.
- Les sociétés ne faisaient aucun effort pour vérifier ou évaluer périodiquement les compétences des personnes ou des entreprises fournissant des services.
- Il n'y avait aucune entente écrite indiquant les conditions dans lesquelles les services devaient être fournis ou la façon dont les montants à facturer et à payer seraient établis.

Nous avions également constaté que, dans bien des cas, les factures pour services professionnels n'étaient pas assez détaillées pour que l'on puisse vérifier si elles étaient raisonnables et appropriées ou même si les services avaient effectivement été rendus.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 2

Pour promouvoir l'optimisation des ressources affectées à l'acquisition des services professionnels, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *documenter les critères de sélection des personnes ou entreprises offrant des services professionnels et expliquer pourquoi les honoraires étaient proportionnés à leurs compétences;*
- *conclure des ententes écrites formelles stipulant les conditions de prestation et de paiement des services et évaluer périodiquement les résultats obtenus;*
- *s'assurer que les factures contiennent suffisamment de détails pour leur permettre de déterminer si les montants facturés sont appropriés et raisonnables.*

État actuel

Au moment de notre suivi, trois des quatre sociétés avaient élaboré une politique qui exige que le personnel documente les critères de sélection des personnes ou entreprises offrant des services professionnels et conclue des ententes formelles avec les fournisseurs retenus. Toutefois, en raison des circonstances locales, deux des sociétés ont l'intention d'assurer une mise en œuvre graduelle de leurs politiques sur des périodes allant jusqu'en avril 2009. Par conséquent, notre examen d'un échantillon des contrats pour la fourniture de services professionnels a révélé plusieurs cas dans lesquels les critères de sélection des personnes ou entreprises offrant des services professionnels n'étaient pas documentés ou pour lesquels il n'y avait pas d'ententes par écrit.

Notre examen d'un échantillon des factures pour services professionnels dans les quatre sociétés a révélé que des améliorations avaient été apportées. En effet, la plupart des factures examinées contenaient des détails suffisants pour déterminer si les montants facturés et payés étaient appropriés et raisonnables.

Frais de déplacement

Véhicules loués ou possédés par les sociétés

En 2006, nous avions noté que trois des quatre sociétés visitées louaient ou possédaient seulement quelques véhicules. Toutefois, la quatrième société avait un parc d'une cinquantaine de véhicules. Nos commentaires et préoccupations concernant l'utilisation des véhicules par cette société comprenaient ce qui suit :

- Près de la moitié des véhicules parcouraient moins de 10 000 kilomètres par an; dans certains cas, ce chiffre était inférieur à 4 000 kilomètres par an.
- Certains cadres supérieurs recevaient des véhicules de luxe.
- À quelques exceptions près, les sociétés ne tenaient aucun registre des déplacements effectués par chaque véhicule, de sorte qu'il était impossible pour elles d'en surveiller et contrôler l'utilisation de façon efficace et, pour nous, de déterminer les raisons pour

lesquelles le véhicule avait été utilisé ainsi que les distances parcourues.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 3

Pour éviter de louer ou d'acheter des véhicules non nécessaires et répondre aux exigences en matière de transport de façon économique, les sociétés d'aide à l'enfance qui possèdent des véhicules doivent :

- *analyser leurs besoins en transport et s'assurer que ces besoins justifient le nombre de véhicules achetés ou loués;*
- *réévaluer la nécessité d'acquérir des véhicules de luxe;*
- *tenir des registres des trajets effectués par chaque véhicule, afin d'en contrôler et surveiller l'utilisation de façon efficace.*

État actuel

Cette recommandation ne s'appliquait pas à la société qui ne possédait ni ne louait aucun véhicule. Aucune des trois autres sociétés n'avait analysé ses besoins en transport au moment de notre visite. Toutefois, elles ont toutes indiqué qu'elles participeraient à une nouvelle évaluation de l'utilisation et de la rentabilité des véhicules, évaluation prescrite par le Ministère et fondée sur les données d'utilisation pour la période du 1er septembre au 30 novembre 2007. Cette évaluation était censée se terminer le 17 décembre 2007.

La société qui avait des véhicules de luxe doit maintenant faire approuver une analyse de rentabilisation par le directeur exécutif avant de faire l'acquisition de tels véhicules. Nous avons été informés qu'aucun nouveau véhicule de luxe n'avait été acquis depuis notre vérification en 2006 et que les anciens véhicules de luxe avaient été éliminés.

Nous avons aussi noté que les trois sociétés qui avaient des véhicules remplissaient désormais des registres dans la plupart des cas afin de mieux contrôler et surveiller leur utilisation.

Utilisation des cartes de crédit des sociétés

En 2006, notre examen d'un échantillon des paiements aux compagnies émettrices de cartes de crédit a révélé que, dans trois des quatre sociétés visitées, la plupart des reçus détaillés étaient joints aux états mensuels et étayaient les montants payés. Dans la quatrième société, toutefois, il n'y avait pas de reçus détaillés dans la plupart des cas et il n'y en avait presque jamais pour les frais de repas et de réception.

Nous avons constaté qu'il n'y avait aucune politique en place concernant les déplacements internationaux ou le niveau de gestion auquel ces déplacements doivent être approuvés. En l'absence de politique clairement définie, nous avons remarqué plusieurs cas dans lesquels les sociétés avaient financé des déplacements internationaux qui nous semblaient discutables.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 4

Pour s'assurer que les paiements effectués par carte de crédit sont légitimes et raisonnables dans les circonstances, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *obtenir des reçus suffisamment détaillés pour déterminer si les achats et les montants facturés et payés sont appropriés et raisonnables, et rapprocher ces reçus avec les relevés mensuels des compagnies émettrices de cartes de crédit;*
- *s'assurer que tous les montants payés sont raisonnables et justifiés;*
- *élaborer une politique qui indique clairement dans quelles circonstances les déplacements internationaux sont permis et qui contient des lignes directrices sur les tarifs raisonnables.*

État actuel

L'examen d'un échantillon des dépenses imputées aux cartes de crédit, examen effectué au moment de notre suivi, nous a permis de constater que les sociétés obtenaient des reçus suffisamment détaillés pour déterminer si leurs achats étaient appropriés et raisonnables et que ces reçus faisaient

l'objet d'un rapprochement mensuel avec les relevés de carte de crédit. Cette constatation s'appliquait notamment à la société où nous avions relevé des problèmes en 2006. Nous avons également noté que la plupart des dépenses examinées étaient raisonnables et justifiées. Nous avons toutefois relevé quelques exceptions relativement mineures dans deux des sociétés visitées, comme le remboursement de frais de représentation insuffisamment justifiés à des membres du personnel et des dons de bienfaisance.

Nous avons également remarqué que les sociétés avaient élaboré des politiques concernant les déplacements internationaux. Nous avons toutefois constaté que ces politiques étaient très générales, qu'elles n'indiquaient pas dans quelles circonstances ces déplacements sont permis et qu'elles ne contenaient pas de lignes directrices sur les tarifs raisonnables (la nouvelle politique ministérielle entrée en vigueur le 1er avril 2007 stipule qu'il faut préciser les circonstances précises dans lesquelles les déplacements sont permis).

Nous avons de nouveau relevé des cas où une société avait financé des voyages internationaux pour des enfants et les travailleurs sociaux les accompagnant, sans justifier de façon adéquate la durée du voyage, le type d'hébergement et les coûts connexes.

Remboursements pour l'utilisation de voitures privées

Notre examen, en 2006, d'un échantillon des demandes mensuelles de remboursement de frais de déplacement présentées par le personnel, les bénévoles et les parents d'accueil qui utilisent leurs propres voitures nous a permis de faire les constatations suivantes :

- Dans bien des cas, le motif du déplacement n'était pas indiqué, de sorte qu'il était impossible de déterminer s'il était lié au travail.
- Bien souvent, les demandes de remboursement n'indiquaient ni le point de départ ni le point d'arrivée du déplacement, de sorte qu'il était impossible pour les superviseurs de déterminer si le nombre de kilomètres déclaré était raisonnable.
- Lorsque les points de départ et d'arrivée étaient indiqués, il y avait souvent une grande différence dans le nombre de kilomètres déclaré pour le même trajet, ou par rapport au total indiqué par les programmes Internet de calcul des distances.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 5

Afin de s'assurer que les montants remboursés pour l'utilisation d'une voiture privée sont raisonnables et justifiés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *exiger que la raison de chaque déplacement soit documentée et que chaque demande de remboursement indique les points de départ et d'arrivée;*
- *veiller à ce que le nombre de kilomètres déclaré pour les longs voyages soit raisonnable par rapport au total indiqué par les programmes Internet de calcul des distances, à moins qu'une explication valable ne soit fournie.*

État actuel

Au moment de notre suivi, les sociétés exigeaient que les demandes de remboursement soumises par les employés pour l'utilisation de leurs propres voitures documentent la raison de chaque déplacement et indiquent les points de départ et d'arrivée. Nous avons noté des exceptions à ces exigences pour les demandes de remboursement soumises par les bénévoles et les parents d'accueil, exceptions que nous avons jugées raisonnables.

Notre examen d'un échantillon des demandes de remboursement nous a permis de constater que les renseignements exigés étaient maintenant fournis dans la plupart des cas. Par ailleurs, trois des sociétés avaient récemment commencé à effectuer des vérifications ponctuelles des demandes de remboursement pour les longs voyages par rapport aux programmes Internet de calcul des distances pour

s'assurer que le nombre de kilomètres déclaré était raisonnable.

Coûts des soins en établissement

Décisions de placement

En 2006, nous avions noté que le Ministère négociait et concluait des ententes de services avec les établissements externes rémunérés, lesquels sont des fournisseurs de services privés, mais qu'il ne précisait pas aux sociétés les services devant être fournis en contrepartie des tarifs journaliers négociés par le Ministère.

Nous avions également noté que, vu les grandes différences entre les services et les options de placement disponibles, il était essentiel que les sociétés évaluent et documentent les besoins de chaque enfant et justifient la décision de placement. Cependant, comme les sociétés ne disposent pas des renseignements précis figurant dans les ententes négociées entre le Ministère et les établissements externes rémunérés, il leur est difficile de prendre les meilleures décisions de placement possibles.

Nous avions également noté que les processus suivis pour prendre les décisions de placement variaient beaucoup entre les sociétés et que, dans la plupart des cas, aucun document n'étayait la décision.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 6

Pour que le placement des enfants soit approprié et économique, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *obtenir du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse des renseignements détaillés sur les services couverts par les tarifs journaliers dans les contrats passés avec des établissements externes rémunérés et sur les autres services disponibles;*
- *documenter formellement la façon dont les décisions de placement ont été prises et les facteurs pris en considération.*

État actuel

Au moment de notre suivi, seulement deux des sociétés visitées obtenaient du Ministère des renseignements détaillés sur les services précis devant être fournis en contrepartie des tarifs journaliers négociés avec les établissements externes rémunérés où elles placent des enfants.

Toutes les sociétés affichaient une amélioration importante au chapitre de la documentation des facteurs pris en compte dans la décision de placement, ce qui aide à s'assurer et à démontrer que les enfants sont placés dans les foyers qui répondent le mieux à leurs besoins. Toutefois, il y avait peu ou pas de documentation indiquant que la concordance entre les tarifs journaliers et les services à recevoir était prise en compte dans la décision de placement, ce qui remet en question le rapport coût-efficacité du placement.

Ententes de tarifs spéciaux

Dans de nombreux cas, les établissements externes rémunérés demandent aux sociétés de conclure des ententes de tarifs spéciaux pour les services qui s'ajoutent à ceux inclus dans les tarifs journaliers de base négociés avec le Ministère. Notre examen d'un échantillon de ces ententes en 2006 nous a permis de faire les constatations suivantes :

- Dans deux des quatre sociétés visitées, il n'y avait aucune entente écrite indiquant les services additionnels à fournir, ni aucun document expliquant pourquoi les services additionnels étaient jugés nécessaires.
- Aucune des sociétés n'avait mis en place des procédures écrites selon lesquelles les établissements devaient faire l'objet de visites périodiques pour que l'on puisse vérifier si les services additionnels convenus avaient été reçus et consigner les renseignements pertinents au dossier.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 7

Pour dissuader les sociétés d'aide à l'enfance de conclure des ententes de tarifs spéciaux sauf en cas de nécessité et s'assurer que les services sous-traités sont réellement reçus et facturés à un taux raisonnable, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *évaluer périodiquement et consigner les besoins en services qui s'ajoutent à ceux prévus dans le tarif journalier négocié par le Ministère;*
- *conclure des ententes écrites précisant les services additionnels à fournir et le prix de ces services;*
- *visiter périodiquement l'établissement fournisseur pour vérifier s'il fournit effectivement les services additionnels payés et consigner les renseignements pertinents au dossier.*

État actuel

Au moment de notre suivi, les sociétés avaient fait des progrès substantiels dans la mise en œuvre de cette recommandation; elles évaluaient et consignaient les besoins en services autres que ceux prévus dans les tarifs journaliers négociés par le Ministère, quand cette information était connue. De plus, les sociétés exigent et préparent maintenant des ententes écrites précisant les services additionnels à fournir et le prix de ces services.

Toutefois, une seule des quatre sociétés visite périodiquement les établissements externes rémunérés concernés pour vérifier si les enfants reçoivent effectivement les services additionnels payés.

GESTION DES CAS ET QUALITÉ DES SERVICES

Processus d'admission et d'enquête

Pour que tous les enfants confiés à une société d'aide à l'enfance parce qu'ils pourraient avoir besoin de protection fassent l'objet d'une évaluation appropriée et uniforme, au moment de notre vérification en 2006, toutes les sociétés étaient tenues de suivre le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario (MERPEO). Notre examen, en 2006, d'un échantillon de dossiers a révélé de nombreux cas de non-conformité aux exigences du processus d'admission et d'enquête prescrit par le Ministère dans le cadre du MERPEO, ce qui nous a amenés à nous demander si tous les enfants pris en charge faisaient l'objet d'une évaluation rapide et appropriée, et d'un suivi au besoin, afin de garantir la prestation des services nécessaires dans les délais prescrits.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 8

Pour que tous les cas d'enfants pouvant avoir besoin de protection fassent l'objet d'une évaluation appropriée et d'une enquête en temps opportun, et qu'elles puissent fournir des preuves en ce sens, les sociétés d'aide à l'enfance doivent suivre le processus d'admission et d'enquête prévu par le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario dans les délais prescrits dans tous les cas et consigner les renseignements pertinents au dossier.

État actuel

Le 1er avril 2007, le Ministère a prescrit un nouveau modèle d'intervention adaptée qui modifiait le processus d'admission et d'enquête et changeait ou élargissait certains délais ou critères précédents du Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario.

Au moment de notre suivi, toutes les sociétés avaient donné de la formation sur la nouvelle norme à leur personnel et avaient implanté des programmes informatisés pour surveiller la conformité aux nouvelles exigences.

De plus, les sociétés avaient instauré de nouveaux processus d'assurance de la qualité selon lesquels elles examinaient un échantillon des dossiers d'admission et d'enquête tant avant qu'après l'adoption des nouvelles normes. Cet examen a permis de repérer des cas de non-conformité – comme des enquêtes non exécutées dans les délais

prévus – et ses résultats ont fait l'objet d'une discussion avec les travailleurs sociaux et le personnel de supervision pour que les mesures correctives nécessaires soient prises.

Dans l'ensemble, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'une bonne initiative qui devrait finir par renforcer les processus d'admission et d'évaluation des sociétés.

Services de protection continus

Le Ministère exige que les besoins des enfants placés sous sa protection fassent l'objet d'une évaluation détaillée et que des plans de prise en charge ou des plans de services soient élaborés dans des délais précis. Notre examen, en 2006, d'un échantillon de dossiers a révélé un certain nombre de cas où ces exigences n'étaient pas respectées. Par exemple, dans bien des cas, les plans de services, les plans de prise en charge et les visites aux enfants n'étaient pas exécutés dans les délais requis.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 9

Pour s'assurer que les enfants et leurs familles obtiennent les services dont ils ont besoin en temps opportun et démontrer qu'elles assurent un suivi adéquat des dossiers, les sociétés d'aide à l'enfance doivent suivre les procédures requises par les lois et le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario et consigner les renseignements pertinents aux dossiers.

État actuel

Comme il est indiqué dans la section contenant la recommandation précédente, au moment de notre suivi, les quatre sociétés avaient donné de la formation à leur personnel sur le nouveau modèle d'intervention adaptée et avaient implanté des programmes pour surveiller la conformité aux nouvelles normes du modèle. Le nouveau programme d'assurance de la qualité des sociétés comprend une évaluation visant à vérifier si des plans de prise en charge ou des plans de services adéquats ont été élaborés. Nous avons remarqué que lorsque ces processus d'assurance de la qualité détectaient des cas de non-conformité, les résultats faisaient l'objet d'une discussion avec les travailleurs sociaux et le personnel de supervision.

Assurance de la qualité des dossiers

Dans notre *Rapport annuel 2006*, nous avions noté que le MERPEO exigeait des sociétés qu'elles effectuent des examens de surveillance trimestriels dans 10 % des cas jugés non admissibles aux services; or, seulement deux des quatre sociétés effectuaient ces examens. De plus, une seule société s'était dotée d'une fonction d'assurance de la qualité prévoyant l'examen d'un échantillon des différents types de dossiers.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 10

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent mettre en œuvre des examens périodiques d'assurance de la qualité des cas jugés inadmissibles aux services, ainsi que des dossiers ouverts, afin d'assurer la conformité aux exigences du Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario et de déterminer si les décisions prises par le personnel de première ligne sont appropriées.

État actuel

Comme il est indiqué plus haut, les sociétés se sont dotées d'un processus d'assurance de la qualité prévoyant l'examen d'un échantillon des différents types de dossiers, y compris les cas jugés non admissibles aux services.

Nous avons remarqué par ailleurs que, dans le cadre du nouveau modèle d'intervention adaptée, les sociétés ne sont plus tenues d'examiner les cas jugés non admissibles aux services. Une société nous a laissé entendre qu'elle avait l'intention de mettre fin à l'examen de ces cas en raison d'un manque de ressources. Le Ministère nous a toute-

fois informés qu'il se proposait d'intégrer les cas jugés non admissibles à son nouveau processus d'examen intégré des dossiers.

Ententes de prise en charge et de soins prolongés

Comme il est mentionné plus haut, quand les responsabilités et les droits parentaux ont été révoqués par un tribunal et qu'un enfant a été placé sous la protection d'une société, celui-ci est considéré comme un pupille de la Couronne. Même si une société cesse d'être responsable d'un enfant quand il atteint l'âge de 18 ans, beaucoup de sociétés concluent des ententes de prise en charge et de soins prolongés pour offrir un soutien continu aux anciens pupilles de la Couronne jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 21 ans. Ce soutien vise à aider la jeune personne à atteindre des buts précis et à devenir autonome.

D'après notre examen d'un échantillon d'ententes de prise en charge et de soins prolongés, les sociétés ne s'assuraient pas de façon adéquate que les jeunes signaient bel et bien l'entente ni que les ententes stipulaient les conditions à respecter, comme fréquenter l'école ou prendre régulièrement contact avec la société. De même, nous avons noté que les sociétés d'aide à l'enfance n'assuraient pas un suivi adéquat des jeunes qui avaient conclu ces ententes pour que les objectifs du programme soient atteints et que les conditions liées au financement soient respectées.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 11

Pour se conformer à l'intention des ententes de prise en charge et de soins prolongés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer :

- *que les ententes sont remplies et signées en bonne et due forme par tous les intéressés et qu'elles précisent les objectifs et exigences du Ministère;*
- *que les jeunes font l'objet d'une surveillance adéquate et qu'on vérifie s'ils se conforment aux modalités de l'entente.*

État actuel

Au moment de notre suivi, trois des quatre sociétés avaient examiné leurs dossiers de prise en charge et de soins prolongés et révisé leurs procédures pour garantir que des ententes de prise en charge et de soins prolongés étaient en place et renouvelées en temps opportun.

Toutefois, notre examen d'un échantillon de dossiers a de nouveau révélé plusieurs cas où les ententes n'indiquaient ni les objectifs précis du jeune, ni la fréquence des contacts prévus avec le travailleur social et ne portaient pas la signature du jeune bénéficiant d'un soutien. Par ailleurs, les dossiers ne contenaient pas la documentation nécessaire pour démontrer que les jeunes faisaient l'objet d"un suivi adéquat et qu'ils respectaient les modalités de leur entente.

Foyers d'accueil exploités par une société

Les sociétés d'aide à l'enfance sont responsables du recrutement, de l'approbation, de la formation et de la surveillance des parents d'accueil, sauf ceux qui ont signé un contrat avec un organisme externe. En 2006, notre examen d'un échantillon des dossiers de parents d'accueil a révélé que, dans la plupart des cas, les exigences particulières en matière de recrutement, d'approbation, de formation et de surveillance étaient respectées et que les renseignements pertinents étaient consignés au dossier. Nous avons toutefois noté quelques exceptions – comme des dossiers qui ne contenaient pas les rapports requis de vérification du casier judiciaire ou une évaluation de la stabilité financière des parents d'accueil.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 12

Pour s'assurer que les parents d'accueil possèdent les compétences et ressources nécessaires pour fournir

des soins de qualité aux enfants qui leur sont confiés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent vérifier et documenter la conformité aux exigences concernant le recrutement, l'approbation, la formation et la surveillance des parents d'accueil.

État actuel

Notre examen des dossiers de foyers d'accueil indiquait que les dossiers, sauf quelques exceptions mineures, contenaient la documentation nécessaire pour prouver la conformité aux exigences concernant le recrutement, l'approbation, la formation et la surveillance des parents d'accueil.

Établissements externes rémunérés

Au moment de notre vérification en 2006, les trois sociétés qui faisaient largement appel aux établissements externes rémunérés (EER) pour fournir des services en établissement ou d'autres services exigeaient toutes une évaluation annuelle des établissements utilisés. Toutefois, deux d'entre elles n'avaient pas effectué les examens annuels requis tandis que la troisième avait procédé aux examens, mais ne les avait documentés bien souvent que six à sept mois plus tard.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 13

Pour s'assurer que les enfants sont placés dans des établissements externes rémunérés qui fournissent des soins et des services de qualité, les sociétés d'aide à l'enfance doivent se doter de politiques et procédures les obligeant à faire des évaluations annuelles des établissements utilisés et se conformer à ces politiques. Les sociétés doivent également fournir au Ministère des copies des évaluations annuelles à prendre en considération dans le processus d'agrément et de passation de marchés.

État actuel

Au moment de notre suivi, trois des quatre sociétés s'étaient dotées d'une politique les obligeant à mener des évaluations annuelles de leurs EER. Toutefois, nous avons appris qu'une des sociétés qui avaient une telle politique en 2006 l'avait annulée, principalement à cause d'un manque de ressources.

Dans les 12 mois précédant notre suivi, une des sociétés avait procédé à un examen de tous ses EER, tandis que deux autres avaient fait de même pour environ le tiers de leurs EER. Toutes les sociétés prévoyaient de s'en remettre à l'initiative des services partagés – une approche commune pour la fixation des tarifs et la passation des marchés dans l'ensemble de la province – pour l'exécution de ces examens. Toutefois, nous croyons comprendre que cette initiative est maintenant en suspens. Nous nous demandons par ailleurs si le fait de s'en remettre entièrement aux services partagés permettra aux sociétés d'avoir l'assurance nécessaire que les EER fournissent des soins et des services de qualité.

Nous avons également noté que la société qui avait soumis tous ses EER à un examen était la seule à soumettre son examen annuel au Ministère pour qu'il s'en serve au cours de son processus d'agrément et de passation des marchés. Nous sommes convaincus que cette information serait utile au Ministère et nous encourageons l'élargissement de cette initiative de partage de l'information à toutes les sociétés qui font appel à des EER.

Gestion des ressources humaines

Charge de travail

Dans notre *Rapport annuel 2006*, nous faisions remarquer qu'étant donné la complexité croissante des cas de protection de l'enfance, les anciens repères du Ministère en matière de charge de travail qui, jusqu'en avril 2003, servaient à déterminer le financement n'étaient peut-être plus appropriés.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 14

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *établir des charges de travail repères raisonnables pour leurs chargés de cas;*

- *recueillir des renseignements sur la charge de travail des chargés de cas sous une forme qui permet la comparaison avec les repères établis afin de déterminer si la charge de travail actuelle des sociétés est appropriée.*

État actuel

Au moment de notre suivi, trois sociétés avaient établi des charges de travail repères fondées soit sur les négociations syndicales soit sur les anciens repères de financement du Ministère ajustés pour tenir compte de circonstances précises. Ces sociétés utilisaient les repères pour surveiller la charge de travail réelle sur une base régulière et ajustaient la charge de travail du personnel en conséquence. Toutefois, compte tenu des variations importantes possibles des charges de travail repères, nous nous demandons si la complexité sous-jacente des cas a fait l'objet d'une analyse suffisante pour déterminer si les repères établis étaient raisonnables.

Nous avons appris que la quatrième société prévoyait d'établir des repères au début de 2008.

Au cours des discussions avec l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance, nous avons appris que celle-ci avait demandé au Ministère de financer un examen par un tiers en vue de l'élaboration de charges de travail repères raisonnables qui seraient utilisées par toutes les sociétés de la province. Nous appuyons cette initiative.

Comptabilisation des heures de travail

Au moment de notre *Rapport annuel 2006*, aucune des sociétés n'avait mis en place un système de comptabilisation des heures de travail pour ses chargés de cas. Les sociétés étaient donc incapables de surveiller, par exemple, le temps consacré par les chargés de cas à la prestation directe des services, ce qui pourrait avoir contribué aux lacunes mentionnées ailleurs dans le rapport sur le plan de la prestation des services.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 15

Pour que les heures de travail soient surveillées et comptabilisées de façon appropriée, les sociétés d'aide à l'enfance doivent se doter d'un système de comptabilisation des heures de travail afin de pouvoir suivre l'emploi du temps de leurs chargés de cas.

État actuel

Au moment de notre suivi, une société avait implanté un système informatisé de comptabilisation des heures de travail qui lui permet de suivre l'emploi du temps de ses chargés de cas; une autre avait mis au point un système manuel pour suivre le temps consacré au travail sur le terrain par les chargés de cas.

Le système d'information unique – que le Ministère s'emploie à mettre au point, qui est présentement à l'essai dans trois autres sociétés et qu'il est prévu de déployer dans toutes les sociétés – devrait fournir des renseignements utiles concernant la gestion de la charge de travail des chargés de cas et leur emploi du temps.

Programmes après les heures ouvrables

Dans le cadre de notre vérification de 2006, nous avions noté que trois des quatre sociétés ne surveillaient ni le nombre d'heures travaillées par le personnel après les heures normales, ni le nombre de demandes reçues par quart de travail, et n'avaient donc pas une idée précise de l'utilisation du personnel en disponibilité. Ainsi, aucune des sociétés visitées ne basait l'affectation du personnel après les heures normales sur une analyse des besoins ou sur le nombre de demandes reçues. Notre analyse a révélé une sous-utilisation fréquente du personnel après les heures normales de travail.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 16

Pour déployer le personnel après les heures en fonction du nombre d'appels et déterminer le niveau de dotation optimal, les sociétés d'aide à l'enfance doivent

mettre en place des systèmes pour surveiller et analyser le nombre de demandes reçues après les heures normales ainsi que l'utilisation du personnel, puis affecter le personnel en conséquence.

État actuel

Au moment de notre suivi, les quatre sociétés surveillaient le nombre de demandes reçues après les heures normales de travail afin d'évaluer la charge de travail et les besoins en dotation. Une société avait réduit son personnel après les heures et d'autres réductions étaient à prévoir. Deux des trois autres sociétés nous ont informés qu'elles analyseraient les résultats de leur surveillance au début de 2008 et qu'elles apporteraient alors les ajustements nécessaires au programme après les heures.

Compétences du personnel et exigences

Notre examen, en 2006, d'un échantillon de dossiers du personnel a révélé que la plupart étaient conformes aux politiques internes des sociétés concernant les procédures à suivre pour recruter de nouveaux employés et assurer la gestion continue du rendement. Nous avions relevé quelques cas de non-conformité, dont l'absence de contrôle des références, la non-vérification des compétences ainsi que des retards dans l'évaluation du rendement.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 17

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent demander au personnel de supervision de faire des vérifications ponctuelles afin d'assurer la conformité aux politiques internes concernant les pratiques de recrutement et la gestion continue du rendement des employés.

État actuel

Au moment de notre suivi, les quatre sociétés avaient effectué un examen ponctuel de leurs dossiers des ressources humaines pour vérifier si la documentation requise y figurait. Ces examens, ainsi que notre propre examen d'un échantillon de ces dossiers, ont révélé que la plupart des documents requis figuraient encore dans les dossiers, sauf quelques exceptions semblables à celles relevées en 2006.

Par ailleurs, les sociétés ont mis de l'avant différentes initiatives afin d'assurer la conformité future aux exigences relatives aux dossiers des ressources humaines, par exemple ajouter la fonction ressources humaines au plan de vérification interne, transmettre au personnel de supervision les listes semestrielles des évaluations en retard, et établir une date anniversaire commune pour les évaluations du rendement.

Autres questions liées aux ressources humaines

Au moment de notre vérification en 2006, nous avions noté que deux sociétés avaient versé une rémunération additionnelle importante à certains employés. Cette rémunération a été versée sous forme de primes et d'indemnisation pour les heures supplémentaires excessives et les congés annuels non utilisés. Les paiements en question n'étaient pas couverts par les politiques et procédures normales se rapportant à la rémunération et aux avantages.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 18

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que toute rémunération versée aux employés en sus de leur salaire de base est conforme aux politiques établies et approuvée par la haute direction et le conseil d'administration, s'il y a lieu.

État actuel

Notre examen de suivi a révélé que les deux sociétés auxquelles s'appliquait cette recommandation avaient renforcé leurs procédures concernant le paiement des heures supplémentaires et des primes en exigeant que les heures supplémentaires soient approuvées au préalable par un administrateur, et qu'elles soient payées sous forme de congé dans un délai de trois mois; quant aux primes, elles doivent être reliées à des indicateurs de rendement préapprouvés et autorisées par le directeur exécutif ou le

conseil d'administration. Les deux sociétés nous ont informés que les sommes versées en rémunération des heures supplémentaires après notre vérification de 2006 étaient minimes et qu'aucune prime n'avait été payée depuis.

Plaintes

En 2006, notre examen d'un échantillon des dossiers de plaintes a révélé de nombreux cas où les dossiers ne contenaient pas les documents nécessaires pour prouver que le processus de suivi des plaintes ou les délais de suivi avaient été respectés.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 19

Pour que les plaintes soient examinées et réglées de façon appropriée et en temps opportun, comme l'exige la Loi sur les services à l'enfance et à la famille, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *s'assurer que les politiques internes et les délais sont raisonnables et respectés;*
- *tenir des dossiers adéquats pour assurer un suivi approprié des plaintes reçues et de leur règlement.*

État actuel

En octobre 2006, le Ministère a pris un règlement en application de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* qui instaurait des processus et des délais pour les enquêtes sur les plaintes et leur règlement par un comité interne d'examen des plaintes établi par la société ou par la Commission de révision des services à l'enfance et à la famille du Ministère.

Au moment de notre suivi, trois des quatre sociétés avaient mis à jour leurs politiques internes pour le traitement des plaintes afin de tenir compte des exigences du règlement et ces mêmes sociétés maintenaient en général une documentation adéquate pour prouver que le processus était respecté. La quatrième société avait également mis à jour ses politiques; toutefois, certaines des exigences réglementaires étaient absentes de ces politiques et la plupart des dossiers de plaintes examinés ne contenaient pas les documents nécessaires pour prouver que le processus était respecté.

Par ailleurs, les quatre sociétés consignaient et suivaient les plaintes reçues et documentaient la façon dont elles avaient été réglées.

Incidents graves

Notre examen de la marche à suivre pour signaler les incidents graves dans les sociétés visitées en 2006 avait révélé que la plupart des dossiers examinés n'étaient pas conformes aux politiques et procédures du Ministère. Les exemples de non-conformité comprenaient le non-respect des délais pour le signalement des incidents au Ministère et le manque de documentation sur les mesures prises à la suite de l'incident.

Nous avions donc recommandé ce qui suit :

Recommandation 20

Toutes les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- *se conformer aux exigences du Ministère en lui signalant tous les incidents graves en temps opportun;*
- *s'assurer que les mesures de suivi requises sont prises et documentées pour la protection de tous les intéressés.*

État actuel

Au moment de notre suivi, trois des quatre sociétés avaient offert une formation à leur personnel sur les exigences relatives au signalement des incidents graves, et la quatrième prévoyait de donner un cours en décembre 2007.

Les examens internes, par les sociétés, du processus de signalement des incidents graves ont de nouveau révélé des cas où les exigences n'étaient pas respectées. Toutefois, les quatre sociétés avaient mis en œuvre un nouveau processus de surveillance selon lequel un membre du personnel cadre assure un suivi et effectue des examens périodiques des incidents graves signalés lorsque les mesures de suivi nécessaires n'ont pas encore été prises.

Bureau du vérificateur général de l'Ontario

20 rue Dundas Ouest
Case 105, 15e étage
Toronto, ON
M5G 2C2

www.auditor.on.ca

ISBN 978-1-4249-5785-9 (imprimé)
ISBN 978-1-4249-5786-6 (PDF)